

**ANALISIS KEPEMIMPINAN DI SATUAN PENDIDIKAN NON
FORMAL SANGGAR KEGIATAN BELAJAR (SPNF-SKB)
KABUPATEN LANGKAT**

TESIS

OLEH:

**YULIANA
NPM. 171801007**



**PROGRAM STUDI MAGISTER ILMU ADMINISTRASI PUBLIK
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS MEDAN AREA
MEDAN
2019**

**ANALISIS KEPEMIMPINAN DI SATUAN PENDIDIKAN NON
FORMAL SANGGAR KEGIATAN BELAJAR (SPNF-SKB)
KABUPATEN LANGKAT**

TESIS

Sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Administrasi Publik
pada Program Studi Magister Ilmu Administrasi Publik Program Pascasarjana
Universitas Medan Area

OLEH

**YULIANA
NPM. 171801007**

**PROGRAM MAGISTER ILMU ADMINISTRASI PUBLIK
UNIVERSITAS MEDAN AREA
MEDAN
2019**

**UNIVERSITAS MEDAN AREA
PROGRAM MAGISTER ILMU ADMINISTRASI PUBLIK**

HALAMAN PERSETUJUAN

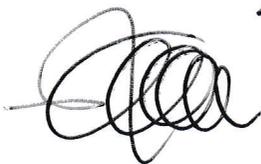
**Judul : Analisis Kepemimpinan Di Satuan Pendidikan Non
Formal Sanggar Kegiatan Belajar (SPNF SKB) Kabupaten
Langkat**

N a m a : Yuliana

N P M : 171801007

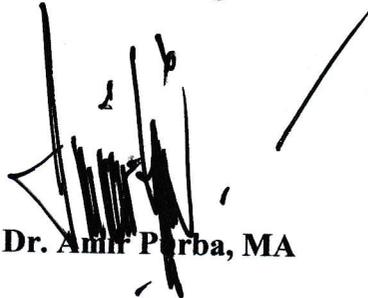
Menyetujui

Pembimbing I



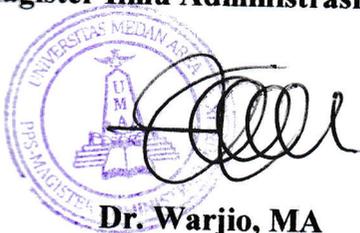
Dr. Warjio, MA

Pembimbing II



Dr. Amir Perba, MA

**Ketua Program Studi
Magister Ilmu Administrasi Publik**



Dr. Warjio, MA

Direktur



Prof. Dr. Ir. Retna Astuti Kuswardani, MS

PERNYATAAN

Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam tesis ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu Perguruan tinggi dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam daftar pustaka.

Medan, 2019

Yang menyatakan,



Handwritten signature of Yuliana.

Yuliana

ABSTRAK

ANALISIS KEPEMIMPINAN DI SATUAN PENDIDIKAN NON FORMAL SANGGAR KEGIATAN BELAJAR (SPNF-SKB) KABUPATEN LANGKAT

Nama : Yuliana
NPM : 171801007
Program Studi : Magister Ilmu Administrasi Publik
Pembimbing I : Dr. Warjio, MA
Pembimbing II : Dr. Amir Purba, MA

Sehubungan dengan uraian tentang kondisi SKB saat ini, terutama setelah beralih fungsi menjadi satuan pendidikan, diperlukan adanya pengkajian ilmiah dan sistematis terhadap kepemimpinan kepala SKB dalam mengelola Sanggar Kegiatan Belajar sebagai satuan pendidikan nonformal milik pemerintah. Hal ini disebabkan perihal kepemimpinan adalah merupakan suatu hal yang sangat penting khususnya dalam suatu organisasi yang bukan mengejar laba. Kondisi ini juga tercipta di lingkungan SKB Kabupaten Langkat. Berdasarkan latar belakang tersebut maka rumusan masalah adalah (1) Bagaimana peranan kepemimpinan Satuan Pendidikan Non Formal Sanggar Kegiatan Belajar (SPNF-SKB) Kabupaten Langkat? (2) Apakah hambatan pelaksanaan kepemimpinan Satuan Pendidikan Non Formal Sanggar Kegiatan Belajar (SPNF-SKB) Kabupaten Langkat?

Tujuan penelitian untuk menganalisis (1) Peranan kepemimpinan Satuan Pendidikan Non Formal Sanggar Kegiatan Belajar (SPNF-SKB) Kabupaten Langkat. (2) Hambatan pelaksanaan kepemimpinan Satuan Pendidikan Non Formal Sanggar Kegiatan Belajar (SPNF-SKB) Kabupaten Langkat.

Metode Penelitian yang digunakan adalah deskriptif dengan analisis kualitatif. Pengumpulan data di peroleh dari wawancara, dokumentasi, dan observasi.

Hasil penelitian adalah (1) Kepemimpinan Satuan Pendidikan Non Formal Sanggar Kegiatan Belajar (SPNF-SKB) di Kabupaten Langkat telah melaksanakan tugasnya dengan penuh tanggung jawab. Berdasarkan hasil observasi serta wawancara menunjukkan tipe kepemimpinan di Sanggar Kegiatan Belajar (SKB) Langkat tipe Demokratis yaitu Kepemimpinan demokratis berorientasi pada manusia, dan memberikan bimbingan yang efisien kepada para pengikutnya. Terdapat koordinasi pekerjaan pada semua bawahan, dengan penekanan pada rasa tanggung jawab internal (pada diri sendiri) dan kerja sama yang baik. Sedangkan saran dari penelitian ini adalah (1) SPNF-SKB Kabupaten Langkat melakukan musyawarah dengan bawahannya setiap sebulan sekali untuk melakukan evaluasi untuk menemukan kendala yang dihadapi selama proses pembelajaran di SPNF-SKB Kabupaten Langkat. (2) Di harapkan kesatuan langkah dan kebersamaan tujuan semua komponen sekolah baik kepala SPNF-SKB Kabupaten Langkat, Guru, Peserta Didik, serta masyarakat sekitar untuk bersama-sama melaksanakan visi dan misi SPNF-SKB Kabupaten Langkat.

Kata Kunci: Analisis, Kepemimpinan, SKB Kabupaten Langkat.

ABSTRACT

ANALYSIS OF LEADERSHIP IN THE NON FORMAL EDUCATION SANGGAR LEARNING ACTIVITIES (SPNF-SKB) LANGKAT REGENCY

Name : Yuliana
NPM : 171801007
Study Program : Master of Public Administration Science
Supervisor I : Dr. Warjio, MA
Supervisor II : Dr. Amir Purba, MA

In connection with the description of the current condition of the Joint Decree, especially after switching to being an education unit, it is necessary to have a scientific and systematic study of the leadership of the Joint Decree in managing the Learning Activities Studio as a non-formal educational unit owned by the government. This is due to the fact that leadership is a very important matter, especially in an organization that is not pursuing profit. This condition was also created in the Langkat District SKB environment. Based on this background, the formulation of the problem is (1) What is the leadership role of the Non-Formal Educational Unit of the Learning Center (SPNF-SKB) of Langkat Regency? (2) What are the obstacles in implementing the leadership of the Non-Formal Education Unit of the Learning Center (SPNF-SKB) of Langkat Regency? The purpose of the study was to analyze (1) the role of leadership of the Non Formal Education Unit of the Learning Activity Studio (SPNF-SKB) of Langkat Regency. (2) Obstacles to the implementation of the leadership of the Non-Formal Education Unit of the Learning Activity Center (SPNF-SKB) of Langkat Regency. The research method used is descriptive qualitative analysis. Data collection was obtained from interviews, documentation, and observation. The results of the study are (1) The Leadership of the Non-Formal Education Unit of the Learning Activities Studio (SPNF-SKB) in Langkat Regency has carried out its duties responsibly. Based on observations and interviews, it shows that the type of leadership in the Langkat Learning Activity (SKB) Democratic type is democratic leadership oriented to humans, and provides efficient guidance to followers. There is work coordination for all subordinates, with an emphasis on a sense of internal responsibility (to oneself) and good cooperation. While the suggestions from this study are (1) SPNF-SKB Langkat District held consultations with subordinates once a month to conduct an evaluation to find obstacles encountered during the learning process at SPNF-SKB Langkat Regency. (2) It is expected that the unity of steps and togetherness of the objectives of all school components both the head of the Langkat District SPNF-SKB, Teachers, Students, and the surrounding community to jointly carry out the vision and mission of the Langkat District SPNF-SKB.

Keywords: Analysis, Leadership, SKB Langkat Regency.

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis persembahkan kepada Tuhan Yang Maha Esa, karena atas berkah dan rahmatnya penulis dapat menyelesaikan karya ilmiah dalam bentuk tesis ini. Tesis ini berjudul “**Analisis Kepemimpinan Di Satuan Pendidikan Non Formal Sanggar Kegiatan Belajar (SPNF-SKB) Kabupaten Langkat**”, yang disusun untuk memenuhi salah satu syarat guna memperoleh gelar Magister Administrasi Publik pada Program Pascasarjana di Universitas Medan Area.

Penulisan ini dapat diselesaikan berkat bantuan dan dorongan dari berbagai pihak baik moril maupun materil. Saya banyak menerima masukan, bimbingan, serta dorongan untuk menyelesaikan penulisan tesis tersebut. Oleh sebab itu, saya sampaikan rasa terima kasih yang tak terhingga serta penuh keikhlasan kepada:

1. Bapak Prof. Dr. Dadan Ramdan, M.Eng, M.Sc, selaku Rektor Universitas Medan Area.
2. Ibu Prof. Dr. Ir. Retna Astuti Kuswardani, MS, selaku direktur Pascasarjana Universitas Medan Area.
3. Bapak Dr. Warjio, MA, selaku Ketua Program Studi Magister Ilmu Administrasi Publik Universitas Medan Area.
4. Bapak Dr. Warjio, MA, sebagai Pembimbing I yang telah dengan sabar mendidik saya.
5. Bapak Dr. Amir Purba, MA sebagai Pembimbing II yang telah banyak membantu dalam penulisan tesis ini.

6. Terima kasih untuk para staf pengajar Program Pascasarjana Magister Ilmu Administrasi Publik Universitas Medan Area.
7. Terima kasih kepada para pegawai administrasi pada Program Pascasarjana Ilmu Magister Administrasi Publik Universitas Medan Area.

Pada kesempatan ini juga perkenankanlah penulis menyampaikan rasa hormat dan penghargaan juga terima-kasih yang tidak terhingga kepada Ayahanda dan Ibunda atas doa dan dorongan selama penulis mengikuti pendidikan Program Pascasarjana. Di samping itu pada kesempatan ini penulis juga mengucapkan terima-kasih buat semua pihak yang selalu memberikan dorongan semangat dan kasih sayang sehingga penulis dapat menyelesaikan penyusunan tesis ini.

Akhirnya, semoga tesis ini dapat bermanfaat dengan segala keterbatasannya. Terimakasih. Wassalamualaikum Wr.Wb.

Medan, Juni 2019

Peneliti

DAFTAR ISI

ABSTRAK	i
ABSTRACT	ii
KATA PENGANTAR	iii
DAFTAR ISI	v
DAFTAR TABEL	vii
DAFTAR GAMBAR	viii
DAFTAR LAMPIRAN	ix
BAB I PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang Penelitian	1
1.2 Rumusan Masalah	7
1.3 Tujuan Penelitian	7
1.4 Manfaat Penelitian	8
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	
2.1 Pengertian kepemimpinan.....	9
2.1.1. Tipe dan Gaya Kepemimpinan	13
2.2 Faktor Yang Mempengaruhi Kepemimpinan	17
2.3 Pengembangan Model	19
2.3.1. Gaya Kepemimpinan	19
2.3.2. Kepuasan Kerja.....	20
2.3.3. Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja	22
2.3.4. Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan	23
2.4 Teori Kepemimpinan	25
2.5 Pengertian Kinerja.....	27
2.6 Penilaian Kinerja.....	29
2.7 Pengertian Sanggar Kegiatan Belajar (SKB)	30
2.8 Kerangka Pemikiran.....	36
2.9 Penelitian Terdahulu	36

BAB III METODE PENELITIAN

3.1	Jenis Penelitian	40
3.2	Lokasi Penelitian	41
3.3	Informan Penelitian	41
3.4	Teknik Pengumpulan Data	41
3.5	Definisi Konsep dan Operasional	42
3.6	Teknik Analisis Data.....	42

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1	Gambaran Umum Lokasi	44
	4.1.1. Penduduk.....	45
	4.1.2. Sejarah Kabupaten Langkat	46
4.2	SPNF-SKB Kabupaten Langkat	50
	4.2.1. Program Layanan	52
	4.2.2. Visi, Misi dan Tujuan.....	52
4.3	Pembahasan.....	53
	4.3.1. Gambaran Kepemimpinan	54
	4.3.2. Prosedur Kegiatan Belajar	61
4.4	Faktor Penghambat.....	73

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

5.1	Kesimpulan	75
5.2	Saran	76

DAFTAR PUSTAKA

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Penelitian Terdahulu	37
Tabel 1.2 Rencana Strategis Kepala Sanggar Kegiatan Belajar 2015-2020 ...	67

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 Skema Kerangka Konseptual	36
--	----

DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1 Dokumentasi Wawancara Peneliti
- Lampiran 2 Surat Riset Penelitian
- Lampiran 3 Surat Hasil Riset Penelitian

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Undang-Undang No. 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional mengatur dengan jelas tentang penyediaan layanan pendidikan melalui jalur pendidikan formal dan jalur pendidikan nonformal. Penyelenggaraan pendidikan pada kedua jalur ini merupakan upaya nyata dari perwujudan tanggung jawab dan komitmen pemerintah dalam mencerdaskan kehidupan bangsa. Pendidikan nonformal menjadi pilihan bagi warga masyarakat yang memiliki keterbatasan untuk mendapatkan akses layanan peningkatan pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan bagi pengembangan dan peningkatan kualitas sosial dan ekonominya. Keterbatasan yang dimaksud tidak saja dari sisi ekonomi tetapi juga ketersediaan waktu yang cukup untuk mengikuti pendidikan pada jalur formal. Program pendidikan nonformal memiliki cakupan sasaran yang sangat luas yang meliputi anak usia dini hingga orang dewasa bahkan lanjut usia. Program layanan dirancang sedemikian rupa dengan mengedepankan aspek demokratis dan fleksibilitas. Waktu dan jadwal pembelajaran dapat disesuaikan berdasarkan kesepakatan bersama antara peserta didik, pendidik dan pengelola program dengan tidak mengabaikan beban belajar yang harus dipenuhi sesuai dengan kurikulum yang ditetapkan pada masing-masing program. Demikian pula halnya dengan pengembangan kurikulum yang dapat disesuaikan karakteristik sosial, budaya dan lingkungan peserta didik. Dalam rangka pemenuhan kebutuhan belajar masyarakat yang sangat beragam, pendidikan nonformal menyediakan

menu program yang meliputi pendidikan anak usia dini (taman penitipan anak, kelompok bermain, taman kanak-kanak dan satuan PAUD sejenis), pendidikan keaksaraan, pendidikan kesetaraan (Paket A, Paket B dan Paket C), pendidikan kepemudaan, pendidikan kecakapan hidup, pendidikan keterampilan dan pelatihan kerja, pendidikan pemberdayaan perempuan serta pendidikan lainnya yang ditujukan untuk mengembangkan kemampuan peserta didik. Layanan pendidikan nonformal dapat diselenggarakan oleh masyarakat, baik perorangan, kelompok maupun yayasan yang memenuhi ketentuan dan persyaratan yang ditetapkan pemerintah. Pusat Kegiatan Belajar Masyarakat, Lembaga Kursus dan Pelatihan serta satuan PAUD merupakan lembaga pendidikan pada jalur pendidikan nonformal yang dikelola oleh masyarakat. Selain satuan pendidikan sebagaimana disebutkan di atas, Sanggar Kegiatan Belajar (SKB) merupakan satu-satunya lembaga pendidikan milik pemerintah yang disertai tugas dan kewenangan untuk menyelenggarakan pendidikan non formal.

Dalam menjalankan tugas dan fungsinya, Sanggar Kegiatan Belajar dipimpin oleh seorang Kepala SKB serta didukung oleh sejumlah staf fungsional pamong belajar dan staf administrasi. Pamong belajar merupakan tenaga teknis sekaligus pendidik yang berada pada lini terdepan pada penyelenggaraan program di SKB. Pamong belajar tidak hanya berperan sebagai pendidik pada pelaksanaan kegiatan belajar mengajar tetapi juga memiliki tanggungjawab dalam merencanakan program kegiatan di SKB. Sementara itu, tenaga administrasi lebih fokus pada kegiatan administrasi Sanggar Kegiatan Belajar. Meskipun tidak bersentuhan langsung dengan peserta didik pada proses kegiatan belajar mengajar,

staf administrasi juga memiliki peran penting bagi terselenggaranya seluruh program di Sanggar Kegiatan Belajar. Kelancaran pelaksanaan kegiatan pembelajaran serta seluruh program yang diselenggarakan SKB sangat ditentukan oleh ketersediaan dan kesiapan sarana dan prasarana pendukung kegiatan. Peraturan Direktur Jenderal Pendidikan Anak Usia Dini dan Pendidikan Masyarakat Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan No. 1453 Tahun 2016 tentang Petunjuk Teknis Satuan Pendidikan Nonformal Sanggar Kegiatan Belajar menegaskan bahwa Sanggar Kegiatan Belajar dipimpin oleh seorang kepala yang menduduki jabatan fungsional pamong belajar dengan tugas tambahan sebagai kepala SKB. Peraturan ini menjelaskan bahwa kepala SKB bukan jabatan struktural (eselon) sebagaimana yang berlaku sebelum terbitnya peraturan tentang alih fungsi SKB sebagai satuan pendidikan.

Sebagai pimpinan satuan pendidikan, Kepala SKB memiliki tugas untuk memimpin, merencanakan, mengatur, melaksanakan, dan mengendalikan penyelenggaraan pendidikan nonformal di lingkungan SKB. Dengan kata lain, penyelenggaraan seluruh program di SKB berada di bawah kendali kepala SKB. Mutu dan ragam layanan pendidikan untuk memenuhi kebutuhan belajar masyarakat akan sangat dipengaruhi oleh kemampuan kepala SKB dalam mempengaruhi, menggerakkan dan mengarahkan pamong belajar dan staf administrasi dalam perencanaan dan pelaksanaan program. Kondisi ini tentu saja mempersyaratkan kompetensi pengetahuan dan keterampilan kepala SKB tentang program dan sarannya. Dengan pengetahuan dan keterampilan yang dimilikinya, kepala SKB dituntut untuk memberdayakan potensi sumber daya

internal, membimbing, memotivasi dan mengarahkan pamong belajar dalam mengidentifikasi dan merancang program yang diselenggarakan. Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan No. 4 Tahun 2016 tentang Alih Fungsi Sanggar Kegiatan Belajar Menjadi Satuan Pendidikan Nonformal Sejenis dengan jelas menegaskan bahwa Sanggar Kegiatan Belajar tidak lagi berstatus sebagai Unit Pelaksana Teknis Dinas Pendidikan Kabupaten/Kota melainkan sebagai satuan pendidikan. Perubahan status SKB dari Unit Pelaksana Teknis Dinas Pendidikan Kabupaten/Kota menjadi Satuan Pendidikan membawa implikasi pada kinerja pelayanan SKB dalam penyediaan layanan program pendidikan bagi masyarakat yang membutuhkan layanan pendidikan nonformal.

Dalam menyelenggarakan kegiatan pendidikan, SKB tidak lagi tergantung pada anggaran yang disediakan pemerintah daerah melalui APBD Kabupaten/Kota yang selama ini tersedia dalam jumlah yang sangat memprihatinkan, bahkan di beberapa kabupaten/kota hampir tidak mampu mengalokasikan anggaran untuk kegiatan pendidikan di SKB. Sebagai satuan pendidikan, SKB memiliki peluang yang sangat besar untuk menjadi mitra Direktorat Jenderal Pendidikan Anak Usia Dini dan Pendidikan Masyarakat Kemdikbud untuk menyelenggarakan program pendidikan nonformal. Direktorat teknis yang berada di lingkungan Ditjen PAUD dan Dikmas menyediakan anggaran yang cukup besar bagi penyelenggaraan program PAUD dan Dikmas melalui kemitraan dengan satuan PAUD dan Dikmas, termasuk SKB. Akan tetapi, mekanisme penyaluran anggaran tidak ditetapkan berdasarkan penjatahan untuk masing-masing satuan pendidikan melainkan dengan sistem kompetisi melalui

pengajuan proposal usulan penyelenggaraan program. Sanggar Kegiatan Belajar sebagai satuan pendidikan harus mampu bersaing dengan satuan pendidikan lainnya untuk mendapatkan dana penyelenggaraan program yang tersedia. Selain kecakapan komunikasi dalam membangun kerja sama dengan pihak eksternal, pola ini mengharuskan kepala SKB untuk mampu mengerakkan seluruh potensi sumber daya manusia di SKB yang dipimpinnya untuk menjadi lebih kreatif dan inovatif dalam mengajukan program inovatif yang akan diselenggarakan melalui kemitraan dengan pihak lain. Pendelegasian tugas dan kepercayaan kepada pamong belajar dan staf dalam merencanakan dan menyelenggarakan program menjadi keharusan untuk mewujudkan hakikat fungsi SKB dalam memberdayakan potensi masyarakat melalui pembelajaran maupun pelatihan keterampilan.

Kondisi ini juga tercipta di lingkungan SKB Kabupaten Langkat. Kepala SKB Kabupaten Langkat harus memiliki strategi untuk meyakinkan pamong belajar dan staf termotivasi untuk mengembangkan potensi dirinya dalam rangka menyahuti berbagai peluang penyelenggaraan program yang lebih beragam. Pamong belajar dan staf di SKB Kabupaten Langkat harus didorong untuk merubah sikap dan pola pikir sebagai pribadi yang berinisiatif dan pro aktif dalam membaca dan menterjemahkan setiap peluang bagi peningkatan mutu program layanan. Latar belakang sebagian pamong belajar yang bukan berasal dari pendidikan nonformal merupakan masalah tersendiri yang harus diatasi kepala SKB Kabupaten Langkat dalam mengoptimalkan perencanaan dan penyelenggaraan program. Jumlah pamong belajar yang bertugas di SKB

Kabupaten Langkat yang rata-rata masih sangat jauh dari kondisi ideal menjadi tantangan tersendiri sekaligus agenda penting bagi kepala SKB Kabupaten Langkat dalam mewujudkan penyelenggaraan program yang bermutu dan memberi makna bagi masyarakat yang menjadi sasaran program yang diselenggarakan. Demikian pula halnya dengan keterbatasan sarana dan prasarana pembelajaran yang dimiliki menjadikan permasalahan di SKB Kabupaten Langkat semakin kompleks. Sehubungan dengan uraian tentang kondisi SKB saat ini, terutama setelah beralih fungsi menjadi satuan pendidikan, diperlukan adanya pengkajian ilmiah dan sistematis terhadap kepemimpinan kepala SKB dalam mengelola Sanggar Kegiatan Belajar sebagai satuan pendidikan nonformal milik pemerintah. Namun hal tersebut masih belum berjalan di SKB Kabupaten Langkat. Hal ini disebabkan perihal kepemimpinan adalah merupakan suatu hal yang sangat penting khususnya dalam suatu organisasi yang bukan mengejar laba. Masalah kepemimpinan yang sangat perlu diperhatikan khususnya terhadap bawahan adalah pembiaran. Terkadang, seorang pemimpin melihat bawahannya melakukan kesalahan yang kecil, tapi didiamkan dengan harapan bawahan tersebut akan sadar sendiri akan kesalahannya. Namun yang terjadi, bawahan tersebut tidak sadar, dan pada akhirnya, pemimpin akan menjadi sasaran keluhan dan *complaint* dari bawahan lainnya. Padahal pemimpin harus bisa menyelamatkan stafnya.

Jika ada staf yang berpotensi mengganggu produktifitas karena kesalahan kecil saja, seorang pemimpin harus menegur. Menegur bukan berarti marah, dan juga bukan berarti harus dihadapan banyak orang. Dengan demikian, bawahan

tersebut akan faham apa yang dia perbuat dan efek negatif dari perbuatan tersebut kepada instansi dimana ia bekerja. Tetapi meskipun demikian terkadang teguran pimpinan tersebut berakibat terciptanya gap antara pimpinan dan bawahan bahkan pada skup yang lebih luas staf terpecah pada beberapa kelompok, yaitu kelompok yang dekat dengan pimpinan dan bawahan yang kurang *respect* kepada pimpinan. Pengelompokan tersebut memang pada dasarnya tidak terlihat tetapi ada dan diadakan. Kondisi dari keadaan ini sangat menarik untuk ditelaah lebih lanjut dalam penelitian tesis ini. Berdasarkan permasalahan tersebut maka perlu dikaji lebih lanjut, agar dapat diketahui bagaimana peranan kepemimpinan Satuan Pendidikan Non Formal Sanggar Kegiatan Belajar (SPNF-SKB) Kabupaten Langkat. Berdasarkan uraian tersebut, maka permasalahan yang terjadi menarik perhatian peneliti untuk membahas dan meneliti lebih lanjut lagi kedalam sebuah penelitian dengan judul “Analisis Kepemimpinan Di Satuan Pendidikan Non Formal Sanggar Kegiatan Belajar (SPNF-SKB) Kabupaten Langkat”.

1.2 Rumusan Masalah

1. Bagaimana peranan kepemimpinan Satuan Pendidikan Non Formal Sanggar Kegiatan Belajar (SPNF-SKB) Kabupaten Langkat?
2. Apakah hambatan pelaksanaan kepemimpinan Satuan Pendidikan Non Formal Sanggar Kegiatan Belajar (SPNF-SKB) Kabupaten Langkat?

1.3 Tujuan Penelitian

1. Untuk mengetahui peranan kepemimpinan Satuan Pendidikan Non Formal Sanggar Kegiatan Belajar (SPNF-SKB) Kabupaten Langkat.

2. Untuk mengetahui hambatan pelaksanaan kepemimpinan Satuan Pendidikan Non Formal Sanggar Kegiatan Belajar (SPNF-SKB) Kabupaten Langkat.

1.4 Manfaat Penelitian

1. Sebagai bahan masukan bagi penulis mengenai pelaksanaan kepemimpinan pada Satuan Pendidikan Non Formal Sanggar Kegiatan Belajar (SPNF-SKB) Kabupaten Langkat.
2. Sebagai bahan masukan bagi instansi dalam memecahkan permasalahan bidang sumber daya manusia bagi instansi yang diteliti khususnya masalah kepemimpinan.
3. Sebagai bahan masukan bagi pihak lain dalam penyempurnaan penelitian sejenis berikutnya.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Pengertian kepemimpinan

Organisasi merupakan wadah aktivitas manusia untuk mencapai suatu tujuan. Hal ini menunjukkan bahwa roda organisasi akan digerakan oleh sekelompok orang dengan karakteristiknya yang berbeda-beda. Karakteristik manusia yang berbeda-beda tersebut akan menghasilkan aneka ragam perilaku yang mempengaruhi kinerja organisasi. Untuk menserasikan derap langkah semua orang yang ada di dalam organisasi diperlukan adanya pemimpin dengan kepemimpinan yang dapat diterima oleh orang-orang yang tegabung di dalamnya. Kepemimpinan para pemimpin akan sangat menentukan keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuannya. Siagian (2016:36) menyatakan kepemimpinan merupakan inti daripada manajemen, karena kepemimpinan merupakan motor penggerak bagi sumber-sumber dan alat-alat manusia dan alat-alat lainnya dalam suatu organisasi. Sukses atau gagalnya pencapaian tujuan suatu organisasi sangat besar ditentukan oleh kualitas kepemimpinan daripada orang-orang yang diserahkan memimpin organisasi tersebut. Dengan gambaran pemikiran sebagaimana dikemukakan di atas maka pertanyaannya, bagaimanakah kepemimpinan seorang pemimpin tersebut seharusnya di dalam memimpin pekerjaan para bawahan?. Fokus pembahasan tulisan ini ditujukan pada kepemimpinan dalam rangka mengarahkan pekerjaan para bawahan dalam sebuah organisasi. Kepemimpinan mengandung makna yang luas, maka dalam tulisan ini perlu dilakukan pembatasan. Membicarakan kepemimpinan berarti membicarakan pemimpin. Tohardi, (2012:295) menyatakan pemimpin adalah orang yang

mempunyai tugas untuk mengarahkan dan membimbing bawahan dan mampu memperoleh dukungan bawahan sehingga dapat menggerakkan bawahan tersebut ke arah pencapaian organisasi. Dengan kata lain pemimpin adalah orang yang melakukan kepemimpinan. Definisi yang menjelaskan tentang kepemimpinan telah cukup banyak diberikan oleh para cendekiawan. Koontz dan O'donnell (dalam Tohardi, 2012:294) mendefinisikan kepemimpinan adalah upaya mempengaruhi orang untuk ikut serta dalam mencapai tujuan bersama. Young (dalam Deny, 2012) mengatakan kepemimpinan adalah bentuk dominasi yang didasari atas kemampuan pribadi yang sanggup mendorong atau mengajak orang lain untuk berbuat sesuatu yang berdasarkan penerimaan oleh kelompoknya dan memiliki keahlian khusus yang tepat bagi situasi yang khusus.

Dari kedua definisi kepemimpinan yang dikemukakan oleh cendekiawan tersebut di atas, dalam tulisan ini dapat ditegaskan bahwa yang dimaksudkan dengan kepemimpinan adalah kemampuan yang dimiliki oleh setiap orang pimpinan organisasi untuk mempengaruhi para bawahannya agar mereka dapat melaksanakan tugas pekerjaannya mengarah kepada tujuan yang hendak dicapai oleh organisasi. Pencapaian tujuan organisasi akan diselenggarakan oleh banyak orang yang tergabung di dalamnya. Organisasi akan digerakan oleh sekelompok orang dengan pembagian tugas dan dikoordinasikan secara berjenjang. Siagian (2016:36) menyatakan dalam setiap organisasi terdapat tiga tingkatan kelompok pimpinan yaitu, *top manajemen (administrative management)*, kelompok pimpinan tingkat menengah (*middle management*), dan kelompok pimpinan tingkat bawahan (*lower management*). Dengan demikian kepemimpinan setiap orang pemimpin dalam jenjang organisasi dituntut untuk mempunyai kemampuan

tertentu sesuai dengan jenjangnya dalam rangka mengarahkan pekerjaan bawahan yang dipimpinnya. Tohardi (2012:295) mengatakan kepemimpinan sama dengan memimpin. Setiap pemimpin organisasi dalam kepemimpinannya mempengaruhi kegiatan kelompok yang terorganisasikan dalam usaha menentukan tujuan dan pencapaiannya. Skill dapat diartikan sebagai keterampilan. Jadi skill kepemimpinan yang dimaksudkan dalam hal ini adalah keterampilan yang perlu dimiliki oleh seorang pemimpin dalam memimpin pekerjaan bawahannya. Keterampilan yang dimiliki oleh seseorang akan menjelma menjadi kemampuan dan bermuara menjadi kualitas pribadi orang tersebut. Menurut Siagian (2016:37-38) setiap pemimpin pada tingkat apapun posisinya dalam struktur organisasi akan memerlukan keterampilan yang disebut dengan istilah *technical skills* dan *managerial skills*.

Aksioma yang berlaku dalam bidang ini adalah semakin tinggi kedudukan seseorang di dalam organisasi, semakin kurang diperlukan *technical skills* dan semakin besar diperlukan *managerial skills*. Dengan kata lain juga dapat dikatakan bahwa semakin tinggi kedudukan seorang pemimpin dalam struktur organisasi dia harus menjadi orang yang generalist, sebaliknya semakin kebawah posisinya sebagai pemimpin dia dituntut untuk mejadi seorang yang spesialis. Adapun yang dimaksudkan dengan *technical skills* adalah keterampilan teknis yang berkaitan dengan bidang teknis pekerjaan yang dipimpin. Dengan kata lain dapat dikatakan sebagai keterampilan tentang seluk beluk pekerjaan. Sedangkan yang dimaksudkan dengan *managerial skills* adalah keterampilan untuk melakukan pengelolaan sumber-sumber daya yang ada dalam menjalankan roda organisasi. Keterampilan managerial tersebut berkenaan dengan merencanakan,

mengorganisasikan, menggerakkan, dan mengawasi. Termasuk pula di dalamnya keterampilan yang berkenaan dengan penentuan tujuan, perumusan kebijaksanaan, penggerakan kelompok pimpinan yang lebih rendah dan memikirkan hal-hal yang bersifat menyeluruh dari organisasi yang dipimpinnya. Dilihat dari teori perilaku (*behavior theory*), dikatakan keberhasilan ataupun kegagalan seorang pemimpin ditentukan oleh cara-cara mereka bertindak dalam menghadapi orang yang dipimpinnya. Cara-cara bertindak tersebut meliputi, memberikan perintah, memberikan tugas, berkomunikasi, membuat keputusan, mendorong semangat bawahan, memberikan bimbingan, menegakan kedisiplinan, mengawasi pekerjaan bawahan, meminta laporan dari bawahan, memimpin rapat, dan menegur kesalahan bawahan (Tohardi, 2012:300). Dalam tulisan ini diartikan bahwa keberhasilan dan kegagalan tersebut mencerminkan kemampuan yang dimiliki oleh seorang pemimpin. Kemampuan tersebut meliputi dimensi pada cara berperilaku sebagaimana yang disebutkan di atas.

Dari uraian yang telah dikemukakan tersebut di atas, maka dapat disimpulkan secara singkat, kepemimpinan seorang pemimpin yang seharusnya di dalam memimpin pekerjaan para bawahan, secara umum mereka yang akan memimpin pekerjaan para bawahan hendaknya terlebih dahulu harus belajar dan melatih diri terhadap hal-hal yang berkaitan dengan seluk beluk pekerjaan teknis. Kemudian juga harus belajar dan melatih diri dalam manajemen. Kedua hal ini harus dilakukan oleh seseorang yang akan mempersiapkan diri sebagai seorang pemimpin dalam organisasi. Lambat laun sesuai dengan perkembangan kematangan psikologinya seseorang akan mempunyai keterampilan yang disebut dengan keterampilan teknis maupun keterampilan manajemen. Kedua

keterampilan ini melalui proses belajar yang berkelanjutan akan berkembang menjadi unjuk kemampuan dalam memimpin. Secara lebih spesifik kemampuan yang perlu diasah melalui proses belajar dan berlatih adalah hal-hal yang berkaitan dengan pengorganisasian, komunikasi, pengambilan keputusan, memotivasi dan berdisiplin. Pengasahan kemampuan ini akan dapat menjelma menjadi kemampuan mempengaruhi para bawahan dalam melaksanakan pekerjaannya.

2.1.1 Tipe dan Gaya Kepemimpinan

Menurut Sinulingga (2014:3) gaya artinya sikap, gerakan, tingkah laku, sikap yang elok, gerak-gerik yang bagus, kekuatan, kesanggupan untuk berbuat baik. Sedangkan gaya kepemimpinan adalah sekumpulan ciri yang digunakan pimpinan untuk mempengaruhi bawahan agar sasaran organisasi tercapai. Dalam pengertian lain gaya kepemimpinan adalah pola perilaku dan strategi yang sering disukai dan sering diterapkan oleh seorang pemimpin. Gaya kepemimpinan yang menunjukkan, secara langsung dan tidak langsung, tentang keyakinan seorang pemimpin terhadap kemampuan bawahannya. Artinya, gaya kepemimpinan adalah perilaku dan strategi, sebagai hasil kombinasi dari falsafah, keterampilan, sifat, sikap, yang sering diterapkan seorang pemimpin ketika ia mencoba mempengaruhi kinerja bawahannya. Terdapat beberapa gaya kepemimpinan atau sering juga disebut dengan tipe kepemimpinan menurut Sinulingga (2014: 4) yaitu:

1. Tipe Kepemimpinan Karismatik

Dalam kepemimpinan karismatik memiliki energi, daya tarik dan wibawa yang luar biasa untuk mempengaruhi orang lain, sehingga ia mempunyai pengikut yang sangat besar jumlahnya dan pengawal-pengawal yang bisa dipercaya.

Sampai sekarang pun orang tidak mengetahui benar sebab-sebabnya mengapa seseorang itu memiliki karisma besar. Dia dianggap mempunyai kekuatan ghaib (supernatural power) dan kemampuan-kemampuan yang superhuman, yang diperolehnya sebagai karunia Yang Maha Kuasa. Dia banyak memiliki inspirasi, keberanian, dan berkeyakinan teguh pada pendirian sendiri. Totalitas kepribadian pemimpin itu memancarkan pengaruh dan daya tarik yang teramat besar. Tokoh-tokoh besar semacam ini antara lain: Jengis Khan, Hitler, Gandhi, John F. Kennedy, Soekarno, Margaret Tacher, dan Gorbachev.

2. Tipe Paternalistis

Yaitu tipe kepemimpinan kebapakan, dengan sifat-sifat antara lain sebagai berikut:

- a. Menganggap bawahannya sebagai manusia yang tidak atau belum dewasa, atau anak-anak sendiri yang perlu dikembangkan.
- b. Bersikap terlalu melindungi (*overly protective*).
- c. Jarang memberikan kesempatan kepada bawahan untuk mengambil keputusan sendiri.
- d. Hampir-hampir tidak pernah memberikan kesempatan kepada bawahan untuk berinisiatif.
- e. Tidak memberikan atau hampir-hampir tidak pernah memberikan kesempatan kepada pengikut dan bawahan untuk mengembangkan imajinasi dan daya kreativitas mereka sendiri.
- f. Selalu bersikap maha-tahu dan maha benar.

3. Tipe Militeristis

Tipe ini bersifat kemiliteran, namun hanya gaya luaran saja yang

mencontoh militer. Tetapi jika dilihat lebih seksama, tipe ini mirip sekali dengan tipe kepemimpinan otoriter. Tipe kepemimpinan ini berbeda sekali dengan kepemimpinan organisasi militer. Sifat-sifat pemimpin yang militeristis antara lain ialah:

- a. Lebih banyak menggunakan sistem perintah atau komando, terhadap bawahannya sangat keras, otoriter, kaku, dan seringkali kurang bijaksana.
- b. Menghendaki kepatuhan mutlak dari bawahan.
- c. Sangat menyenangi formalitas, upacara-upacara ritual dan tanda-tanda kebesaran berlebihan.
- d. Tidak menghendaki saran, usulan, sugesti, dan kritikan-kritikan dari bawahannya.
- e. Komunikasi hanya berlangsung searah.

4. Tipe Otokratis

Kepemimpinan ini mendasarkan diri pada kekuasaan dan paksaan yang mutlak dan harus dipenuhi. Pemimpin selalu mau berperan sebagai pemain tunggal. Pada *a one man show*, dia sangat berambisi untuk merajai situasi. Setiap perintah dan kebijakan ditetapkan tanpa berkonsultasi dengan bawahannya. Anak buah tidak pernah diberi informasi mendetail mengenai rencana dan tindakan yang harus dilakukan. Semua pujian dan kritik terhadap segenap anak buah diberikan atas pertimbangan pribadi pemimpin sendiri.

5. Tipe Laissez Faire

Pada tipe kepemimpinan laissez faire ini sang pemimpin praktis tidak memimpin, dia membiarkan kelompoknya dan setiap orang berbuat semau sendiri. Pemimpin tidak berpartisipasi sedikit pun dalam kegiatan kelompoknya.

Semua pekerjaan dan tanggung jawab harus dilakukan oleh bawahan sendiri. Dia merupakan pemimpin simbol, dan biasanya tidak memiliki keterampilan teknis sebab duduknya sebagai direktur atau pemimpin ketua dewan, komandan, atau kepala biasanya diperoleh melalui penyogokan, suapan atau sistem nepotisme

6. Tipe Populistic

Profesor Peter Worsley dalam bukunya *the third world* mendefinisikan kepemimpinan populistis sebagai kepemimpinan yang dapat membangunkan solidaritas rakyat misalnya Soekarno dengan ideologi marhaenismenya, yang menekankan masalah kesatuan nasional, nasionalisme, dan sikap yang berhati-hati terhadap kolonialisme dan penindasan-penindasan serta penguasaan oleh kekuatan-kekuatan asing (luar negeri). Kepemimpinan populistis ini berpegang teguh kepada nilai-nilai masyarakat tradisional. Juga kurang mempercayai dukungan kekuatan serta bantuan hutang-hutang luar negeri (asing). Kepemimpinan jenis ini mengutamakan penghidupan (kembali) nasionalisme. Dan oleh Profesor S.N Einsentadt, populisme erat dikaitkan dengan modernitas-tradisional.

7. Tipe Administratif atau Eksekutif

Kepemimpinan tipe administratif ialah kepemimpinan yang mampu menyelenggarakan tugas-tugas administrasi secara efektif. Sedangkan para pemimpinnya terdiri dari teknokrat dan administrator yang mampu menggerakkan dinamika modernisasi dan pembangunan. Dengan demikian, dapat dibangun sistem administrasi dan birokrasi yang efisien untuk memerintah, yaitu untuk memantapkan integritas bangsa pada khususnya, dan usaha pembangunan pada umumnya. Dengan kepemimpinan administratif ini diharapkan adanya

perkembangan teknis, yaitu teknologi, industri, manajemen modern dan perkembangan sosial di tengah masyarakat.

8. Tipe Demokratis

Kepemimpinan demokratis berorientasi pada manusia, dan memberikan bimbingan yang efisien kepada para pengikutnya. Terdapat koordinasi pekerjaan pada semua bawahan, dengan penekanan pada rasa tanggung jawab internal (pada diri sendiri) dan kerja sama yang baik. Kekuatan kepemimpinan demokratis ini bukan terletak pada “person atau individu pemimpin”, tetapi kekuatan justru terletak pada partisipasi aktif dari setiap kelompok. Kepemimpinan demokratis menghargai potensi setiap individu dan mendengarkan nasihat dan sugesti bawahan. Juga bersedia mengakui keahlian para spesialis dengan bidangnya masing-masing, mampu memanfaatkan kapasitas setiap anggota seefektif mungkin pada saat-saat dan kondisi yang tepat. Kepemimpinan demokratis sering disebut sebagai kepemimpinan *group developer*.

2.2 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kepemimpinan

Menurut Utomo dan Sinungan (2015:98), menjelaskan ada 9 (sembilan) faktor yang berpengaruh terhadap gaya kepemimpinan individu di suatu organisasi, yaitu:

1. Hubungan Pegawai dan Organisasi

Dalam situasi ideal, pegawai organisasi berada dalam hubungan yang saling menguntungkan. Dalam keadaan ideal ini, baik pegawai maupun organisasi dapat mencapai produktifitas kerja yang tinggi.

2. Personalia Pegawai

Kadangkala, manajemen karir pegawai terganggu karena adanya pegawai yang mempunyai personalitas yang menyimpang (terlalu emosional, apatis, terlalu ambisius, curang, terlalu bebal, dan lain-lain).

3. Faktor Eksternal

Seorang pegawai yang mempromosikan ke jabatan lebih tinggi, misalnya, mungkin akan terpaksa dibatalkan karena ada orang lain yang didrop dari luar organisasi.

4. *Politicking* Dalam Organisasi

Dengan kata lain, bila kadar "*politicking*" dalam organisasi sudah demikian parah, maka manajemen karir hampir dipastikan akan mati dengan sendirinya. Perencanaan karir akan menjadi sekedar basa-basi.

5. Sistem Penghargaan

Organisasi yang tidak mempunyai sistem penghargaan yang jelas (selain gaji dan insentif) akan cenderung memperlakukan pegawainya secara subyektif. Pegawai yang berprestasi baik dianggap sama dengan pegawai malas.

6. Jumlah Pegawai

Semakin banyak pegawai maka semakin ketat persaingan untuk menduduki suatu jabatan, dan semakin kecil kesempatan (kemungkinan) bagi seorang pegawai untuk meraih tujuan karir tertentu.

7. Ukuran Organisasi

Ukuran organisasi dalam konteks ini berhubungan dengan jumlah jabatan yang ada dalam organisasi tersebut, termasuk jumlah jenis pekerjaan, dan jumlah personel pegawai yang diperlukan untuk mengisi berbagai jabatan dan pekerjaan tersebut.

8. Kultur Organisasi

Seperti sebuah sistem masyarakat, organisasi pun mempunyai kultur dan kebiasaan-kebiasaan.

9. Tipe Manajemen

Secara teoritis-normatif, semua manajemen sama saja di dunia ini. Tetapi dalam implementasinya, manajemen di suatu organisasi mungkin amat berlainan dari manajemen di organisasi lain.

Menurut konsep Sedarmayanti (2009, hal. 43) faktor yang mempengaruhi gaya kepemimpinan adalah:

- a. *Manajerial Competence* (Kemampuan Manajerial).
- b. *Technical /Functional Competence* (Kemampuan Teknis).
- c. *Security* (Keamanan).
- d. *Creativity* (Kreativitas).
- e. *Autonomi and Independence* (Otonomi dan Kebebasan).

2.3 Pengembangan Model

2.3.1 Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Karyawan

Beberapa hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan yang ditetapkan oleh seorang *manager* (pimpinan) dalam organisasi dapat menciptakan integrasi yang serasi dan mendorong gairah kerja pegawai untuk mencapai sasaran maksimal. Untuk itu seorang pemimpin harus lebih bertanggungjawab dan bijaksana. Hartanto dalam Syafar (2000) menyebutkan bahwa dalam konsep pekerjaan bawahan yang mandiri, para bawahan justru menginginkan pengarahan yang lebih banyak dari atasannya. Kondisi ini bermakna bahwa pengarahan atasan pada hakekatnya memberi kejelasan dan mengurangi ketidakpastian sekaligus merupakan bagian dari perhatian atasan

terhadap kepentingan bawahan. Dalam konteks seperti ini pembinaan kebersamaan merupakan bagian integral dari proses kepemimpinan, dimana bawahan secara implisit bersedia menerima status superioritas pemimpinnya. Dengan demikian ada semacam keterikatan bawahan terhadap pemimpinnya dalam usaha menciptakan suasana kebersamaan. Hubungan antara gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja berdasarkan teori path-goal, pengaruh perilaku pemimpin terhadap kepuasan karyawan tergantung pada aspek situasi, termasuk karakteristik pekerjaan dan karakteristik karyawan. Kepuasan kerja dan gaya kepemimpinan merupakan elemen terpenting yang mempengaruhi efektivitas keseluruhan organisasi. Ali (2005) menyatakan bahwa ada pengaruh yang positif antara gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai. Adanya komunikasi yang baik antara atasan dan bawahan, interaksi dengan atasan dan partisipatif yang melibatkan bawahan dalam pengambilan keputusan mempengaruhi kinerja pegawai. Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan positif terhadap kepuasan kerja (Walumbwa, 2005). Penelitian yang dilakukannya dengan membandingkan pengaruh gaya kepemimpinan tersebut di Kenya dan Amerika Serikat tetap menghasilkan hubungan yang signifikan positif antara kepemimpinan transformasional dengan kepuasan kerja. Pemimpin yang dapat menerapkan gaya kepemimpinan yang tepat akan dapat memuaskan bawahannya sehingga pegawai menjadi lebih giat bekerja sehingga kinerja pegawai dapat terbentuk. Lebih lanjut menurut Kabul (2005) hasil diatas dapat ditarik benang merah dalam usaha untuk meningkatkan prestasi kerja melalui perilaku partisipatif kepemimpinan.

2.3.2 Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana para karyawan memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Ini nampak dalam sikap positif karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi dilingkungan kerjanya (Handoko, 2001). Mangkunegara (2000) kepuasan kerja adalah perasaan menyokong atau tidak menyokong yang dialami pegawai dalam bekerja. Kepuasan kerja menjadi hal penting karena dapat mempengaruhi kinerja karyawan sebab seseorang memiliki kepuasan yang tinggi akan memandang pekerjaannya sebagai hal yang menyenangkan, berbeda dengan karyawan yang memiliki kepuasan kerja rendah, ia akan melihat pekerjaannya sebagai hal yang menjemukan dan membosankan sehingga karyawan tersebut bekerja dalam keadaan terpaksa. Seseorang yang bekerja dalam keadaan terpaksa akan memiliki hasil kerja yang buruk dibandingkan dengan karyawan yang bekerja dengan semangat tinggi.

Apabila perusahaan memiliki karyawan yang mayoritas kepuasannya rendah dapat dibayangkan tingkat kinerja perusahaan secara keseluruhan dan ini akan merugikan organisasi itulah sebabnya organisasi perlu memperhatikan derajat kepuasan karyawan dengan cara mengkaji ulang aspek-aspek yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja. Kepuasan kerja merupakan derajat rasa suka atau tidak sukanya tenaga kerja terhadap berbagai aspek pekerjaannya. Antara kepuasan kerja dapat menyebabkan meningkat kinerja karyawan, sebaliknya kinerja yang baik dapat menyebabkan kepuasan kerja (Masrukin dan Waridin, 2006). Pengaruh kepuasan kerja terhadap peningkatan kinerja terbukti secara empiris, bahwa kepuasan kerja mempunyai hubungan signifikan dengan

peningkatan kinerja adalah kinerja secara organisasional bukan kinerja secara individual. Meskipun kinerja secara individual pada gilirannya akan meningkatkan kinerja secara organisasioal, ada kemungkinan kedua level kinerja tersebut saling bertentangan. Sementara menurut Maryani dan Supomo (2001) serta hasil penelitian dari Masrukin dan Waridin (2006) menunjukkan bahwa kepuasan kerja mempunyai hubungan yang signifikan dengan kinerja individual karyawan. Banyak perdebatan yang muncul sekitar hubungan antara kepuasan kerja dengan kinerja. Sebagian peneliti mengemukakan hamper tidak ada hubungan antara kepuasan kerja dengan kinerja. Jikalau ada, maka hubungan antara kepuasan dan kinerja yang lebih kuat diperlukan keadaan tertentu seperti posisi tertentu dalam pekerjaan. Hubungan antara kepuasan kerja dan kinerja ditemukan pada orang-orang yang berada pada level manajer. Sebagian peneliti lain berpendapat bahwa yang terjadi adalah sebaliknya, yaitu kinerja mengakibatkan kepuasan. Hal ini terjadi berdasarkan pemikiran bahwa dengan kinerja yang baik, karyawan akan mendapatkan penghargaan seperti promosi, insentif atau perhatian lebih dari atasan.

2.3.3 Gaya Kepemimpinan Terhadap Komitmen Organisasi

Dalam memelihara komitmen organisasi, peran seorang pemimpin sangat dibutuhkan, dan kepemimpinan yang efektif menjadi syarat utama. Pemimpin yang efektif dalam menerapkan gaya tertentu dalam kepemimpinannya terlebih dahulu harus memahami siapa bawahan yang dipimpinnya, mengerti kekuatan dan kelemahan bawahannya, dan mengerti bagaimana cara memanfaatkan kekuatan bawahan untuk mengimbangi kelemahan yang mereka miliki. Brown (2003, dalam Suhana 2007) menguji pengaruh perilaku kepemimpinan yang

berorientasi pada hubungan dan tugas terhadap komitmen organisasi. Temuannya menunjukkan bahwa perilaku kepemimpinan yang berorientasi pada hubungan yang meliputi membangun kepercayaan, memberikan inspirasi, visi, mendorong kreativitas dan menekankan pengembangan berpengaruh secara positif pada komitmen afektif karyawan. Sementara perilaku kepemimpinan yang berorientasi pada tugas juga berpengaruh terhadap komitmen afektif karyawan, meski tingkat pengaruhnya lebih rendah. Penelitian yang dilakukan Chen (2004) menunjukkan bahwa budaya organisasi dan gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan positif terhadap komitmen organisasi, kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Selain itu Perryer dan Jordan (2005) meneliti dasar hubungan antara komitmen organisasi dan gaya kepemimpinan dilihat dari gaya mendukung (*support*) dan gaya memadamkan (*extinct*) pada organisasi Pemerintah Federal Australia. Hasil penelitiannya menemukan bahwa baik gaya mendukung dan gaya memadamkan yang dimiliki seorang pemimpin mempengaruhi komitmen berorganisasi, dimana terjadi sebuah peningkatan dalam gaya mendukung yang dimiliki seorang pemimpin bersamaan dengan penurunan dalam gaya pemimpin yang cenderung memadamkan akan meningkatkan komitmen. Sedangkan pada organisasi publik dan swasta di Yunani menemukan perbedaan yang signifikan pada pengaruh kepemimpinan terhadap kepuasan dan komitmen karyawan dimana pada organisasi public kurang signifikan dibandingkan dengan organisasi swasta. Hal tersebut didukung dengan fakta bahwa karena peraturan upah mereka, penarikan, pemilihan, pelatihan, dan kriteria serta prosedur kenaikan pangkat, organisasi publik di Yunani kurang efektif dari pada organisasi swasta dalam menjaga kompetensi pemimpin. Selain itu, organisasi swasta lebih bersaing

dalam pasar buruh untuk menarik pemimpin yang tersedia lebih dapat bersaing.

2.3.4 Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan

Kepemimpinan pada dasarnya adalah proses mempengaruhi orang lain. Selain itu kepemimpinan juga juga berarti kemampuan untuk mempengaruhi, menggerakkan, dan mengarahkan suatu tindakan pada diri seseorang atau sekelompok orang untuk tujuan tertentu. Dalam upaya mempengaruhi tersebut seorang pemimpin menerapkan gaya yang berbeda-beda dalam setiap situasi. Dari pengertian tersebut terungkap bahwa apa yang dilakukan oleh atasan mempunyai pengaruh terhadap bawahan, yang dapat membangkitkan semangat dan kegairahan kerja maupun sebaliknya. Kinerja pegawai tidak dapat dilepaskan dari peran pemimpinnya. Kepemimpinan yang berlaku secara universal menghasilkan tingkat kinerja dan kepuasan bawahan yang tinggi. Teori ini menyatakan bahwa situasi yang berbeda mensyaratkan gaya kepemimpinan yang berbeda. Bawahan dengan *locus of control internal* kepuasan kerjanya akan lebih tinggi dengan gaya kepemimpinan yang partisipatif sedangkan bawahan dengan *locus of control* eksternal kepuasan kerjanya akan lebih tinggi dengan gaya direktif. Seorang pemimpin mempunyai tanggung jawab untuk melaksanakan tugas serta tanggung jawab yang demikian dituntut adanya seorang pemimpin yang mengenal secara keseluruhan anggota organisasi sehingga dapat menumbuhkan kerja sama yang harmonis diantara komponen organisasi, disini peran pemimpin menjadi sangat penting dalam keberhasilan organisasi yang dipimpinnya dalam hal arahan (direktif), supportif, partisipatif dan orientasi prestasi untuk kepuasan kerja, komitmen organisasi dan kinerja bawahannya. Tujuannya adalah untuk mengidentifikasi perilaku kepemimpinan khusus dan meneliti hubungan antar penggunaan perilaku ini dengan kinerja, kepuasan kerja

dan komitmen organisasi pekerja. Ogbonna dan Harris (2000) dalam penelitiannya menunjukkan bahwa kepemimpinan yang diperankan dengan baik oleh seorang pemimpin mampu memotivasi karyawan untuk bekerja lebih baik, hal ini akan membuat karyawan lebih hati-hati berusaha mencapai target yang diharapkan perusahaan, hal tersebut berdampak pada kinerjanya. Hasil penelitian Ogbonna dan Harris (2000) menunjukkan bahwa budaya organisasi mampu memoderasi pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja yang berdampak pada peningkatan kinerja karyawan. Chen (2004) dalam penelitiannya menguji pengaruh antara budaya organisasi dan peran kepemimpinan terhadap komitmen organisasi, kepuasan kerja dan kinerja karyawan pada perusahaan industry kecil dan menengah di Taiwan. Sedangkan Armanu Thoyib (2005) menyatakan kepemimpinan, budaya organisasi, dan strategi organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Sementara Harris (2000) membuktikan pentingnya efektifitas kepemimpinan dengan argumentasinya bahwa efektifitas seorang pemimpin merupakan determinan utama keberhasilan atau kegagalan kelompok, organisasi atau bahkan negara.

2.4 Teori Kepemimpinan

Menurut Wirawan (2013:352) teori-teori kepemimpinan paling banyak dibahas oleh para teoritis dan penelitian kepemimpinan adalah teori mengenai gaya kepemimpinan. Gaya kepemimpinan sangat penting karena gaya kepemimpinan mencerminkan apa yang dilakukan oleh pimpinan dalam mempengaruhi para pengikutnya untuk merealisasi misinya. Teori gaya kepemimpinan sering merupakan bagian dari teori kepemimpinan lainnya. Teori-teori gaya kepemimpinan berdasarkan penelitian diantaranya adalah:

1. Teori Ohio State University. Teori ini berdasarkan pada dua dimensi:
 - a. Dimensi *consideration* (dimensi perhatian terhadap bawahan) adalah tinggi tendahnya pimpinan bertindak dan berperilaku dengan pola bersahabat dan mendukung, menunjukkan perhatian terhadap bawahannya dan memperhatikan kesejahteraan, indikator perilaku kepemimpinan dalam dimensi ini adalah:
 1. Membantu bawahan dalam menyelesaikan tugas
 2. Menyediakan waktu untuk mendengarkan dan mendiskusikan masalah dan keluhan yang dihadapi bawahan.
 3. Menerima saran bawahan.
 4. Memperlakukan bawahan dengan cara yang sama dan memperhatikan kesejahteraan bawahan.
 - b. Dimensi *initiating structure* (perhatian terhadap tugas) adalah tinggi rendahnya pimpinan mendefinisikan dan menstrukturasi dan menentukan peran bawahannya dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Indikator perilaku pemimpin dalam dimensi ini adalah:
 1. Mengkritik dan marah terhadap bawahannya yang malas dan berkinerja rendah.
 2. Memberikan tugas kepada bawahannya secara rinci.
 3. Mengingatkan bawahan untuk mengikuti prosedur standar kerja dan standar kinerja.
 4. Menentukan target keluaran.
2. Teori University of Michigana

- a. Perilaku berorientasi pada ketugasan. Para manajer yang efektif melakukan pekerjaan yang berbeda dengan para bawahannya. Mereka mengkonsentrasikan dirinya pada fungsi perilaku ketugasan seperti perencanaan, pensekedulan pekerjaan, mengoordinasi aktivitas bawahan, menyediakan sumber-sumber dan bantuan teknis yang diperlukan bawahan.
- b. Perilaku berorientasi hubungan. Para manajer dengan gaya ini memusatkan perhatiannya pada hubungan antar manusia. Mereka sopan dan mendukung bawahannya dengan percaya diri serta berupaya memahami problem yang dihadapi bawahannya.

2.5 Pengertian Kinerja

Kinerja adalah penampilan hasil karya personel baik kuantitas maupun kualitas dalam suatu organisasi. Kinerja dapat merupakan penampilan individu maupun kelompok kerja personel (Ilyas, 2011:66). Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Mathis dan Jackson (2012:78) berpendapat bahwa: “Kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan karyawan. Kinerja pegawai adalah yang mempengaruhi seberapa banyak mereka memberi kontribusi kepada organisasi yang antara lain termasuk kuantitas *output*, kualitas *output*, jangka waktu *output*, kehadiran di tempat kerja, dan sikap kooperatif. Berdasarkan beberapa pendapat di atas, dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan merupakan hasil yang dicapai karyawan dalam pelaksanaan suatu pekerjaan yang diberikan kepadanya baik secara kuantitas maupun kualitas melalui prosedur yang berfokus pada tujuan yang hendak dicapai serta dengan terpenuhinya standard pelaksanaan. Untuk

mencapai kinerja yang baik, unsur yang paling dominan adalah sumber daya manusia, walaupun perencanaan telah tersusun dengan baik dan rapi tetapi apabila orang atau personil yang melaksanakan tidak berkualitas dan tidak memiliki semangat kerja yang tinggi, maka perencanaan yang telah disusun tersebut akan sia-sia. Kinerja adalah tingkat kompetensi terhadap pekerjaan yang diberikan dalam tatanan kesatuan stratejik yang mendukung sistem kerja berdasarkan team work. Untuk mengetahui seseorang mempunyai kinerja atau tidak maka dapat dilakukan melalui penilaian. Penilaian (*Performance Appraisal*) dapat dilakukan dengan membandingkan prestasi aktual pegawai dengan rencana kinerja yang diharapkan organisasi, penilaian kinerja memainkan peranan yang sangat penting dalam meningkatkan motivasi di tempat kerja. Pegawai menginginkan dan memerlukan penghargaan berkenaan dengan kinerja dan penilaian menyediakan kesempatan untuk memberikan kompensasi terhadap pegawai. Jika kinerja tidak sesuai dengan standar, maka penilaian memberikan kesempatan untuk meninjau kemampuan pegawai dan menyusun rencana peningkatan kinerja. Penilaian kinerja (*Performance appraisal*) adalah suatu proses melalui manajemen organisasi-organisasi mengevaluasi atau menilai kinerja pegawai. Kinerja ini dapat memperbaiki keputusan-keputusan kepersonaliaan dan memberikan upah balik bagi pegawai dalam pelaksanaan pekerjaannya. Penilaian kinerja pegawai tidak hanya menilai hasil fisik, tetapi pelaksanaan pekerjaan secara keseluruhan yang menyangkut berbagai bidang seperti kemampuan kerja, kerajinan, disiplin, hubungan kerja atau hal-hal khusus sesuai bidang dan tingkatan pekerjaan. Karakteristik dari penilaian kinerja meliputi:

- a. Fokus pada individual

- b. Ada harapan dan standar dari kinerja.
- c. Biasanya melibatkan dua bagian antara pegawai dengan penilai yang satu mewujudkan standar dan lainnya mereview kinerja.
- d. Penilaian biasanya seseorang yang memiliki wewenang manajemen lini atas seorang penilai.
- e. Sisi penilaian memberikan kesimpulan tertulis berkenaan dengan kinerja seseorang yang direview.
- f. Konsekuensi dari penilaian bahwa organisasi secara langsung menetapkan kompensasi berdasarkan kinerja (*pay for performance*) dan banyak perusahaan menggunakan appraisal sebagai dasar untuk mempromosikan pegawai.

2.6 Penilaian Kinerja

Sesuai dengan fungsi manajemen personalia untuk mengembangkan karyawan, ini dilaksanakan perusahaan untuk memenuhi tuntutan jabatan atau pekerjaan sebagai akibat perkembangan teknologi, juga akibat semakin tajamnya persaingan yang dihadapi oleh perusahaan sehingga perlu karyawan yang berkualitas. Setiap karyawan perusahaan dipaksa untuk dapat bekerja secara efektif, efisien, berkualitas serta berkuantitas terhadap pekerjaan, sehingga daya saing perusahaan semakin besar untuk dapat memanfaatkan peluang dalam pasar. Penilaian kinerja kerja dilaksanakan agar dapat mengetahui prestasi yang diraih oleh karyawan, ini sangat bermanfaat bagi perusahaan untuk menetapkan pengembangan atau kenaikan gaji bagi karyawan. Nasution (2000:90) mengatakan untuk mengetahui peningkatan tentang diri karyawan dalam pelaksanaan pekerjaannya adalah melalui penilaian prestasi kerja. Kegiatan ini dapat memperbaiki keputusan-keputusan personalia dan memberikan umpan balik

kepada karyawan tentang pelaksanaan kerja mereka. Dari uraian di atas maka dapat dijelaskan bahwa penilaian kinerja tersebut adalah suatu sarana untuk mengukur dan menilai karyawan dalam melakukan pekerjaannya serta sebagai sarana untuk mengembangkan dan peningkatan karir dari karyawan yang bersangkutan. Penilaian kinerja ini mutlak dilakukan dan sedikit banyaknya bersifat subjektif, karena unsur-unsur dalam penilaian ini sendiri sulit mengukurnya. Maka manajer perlu mengumpulkan informasi yang relevan, teliti, dan cukup lengkap untuk dapat memberikan laporan penilaian yang benar-benar adil dan karyawan akan merasa puas.

2.7 Pengertian Sanggar Kegiatan Belajar (SKB)

Sanggar Kegiatan Belajar adalah satuan penyelenggara Pendidikan Nonformal dan Informal (PNFI) yang didirikan oleh pemerintah daerah Kabupaten/Kota sebagai badan hukum pendidikan pemerintah, yang memiliki tugas dan fungsi merencanakan, melaksanakan, mengkoordinasikan, mengevaluasi, membina, mengendalikan mutu, dan penyelenggara percontohan dan layanan program PNFI yang inovatif. Dalam Permendikbud No. 4 Tahun 2016 tentang Pedoman Alih Fungsi Sanggar Kegiatan Belajar Menjadi Satuan Pendidikan Nonformal, di sebutkan bahwa Sanggar Kegiatan Belajar atau sebutan lainnya disebut SKB adalah unit pelaksana teknis daerah Kabupaten/Kota. Unit pelaksana Teknis Daerah selanjutnya disebut UPTD adalah unsur pelaksana tugas teknis pada Dinas Pendidikan Kabupaten/Kota. Menurut Peraturan Dirjen PAUD dan Dimas No. 1453 Tahun 2016 Tentang Petunjuk Teknis Satuan Pendidikan Nonformal Sanggar Kegiatan Belajar di jelaskan bawa: Sanggar Kegiatan Belajar (SKB) sebagai satuan pendidikan nonformal sejenis. Artinya, SKB merupakan kelompok layanan pendidikan yang menyelenggarakan program pendidikan

nonformal. Dengan status sebagai kelompok layanan, SKB memiliki hak dan kewenangan untuk:

1. Mengubah organisasi SKB sesuai dengan kebutuhan sebagai satuan pendidikan, diantaranya kepala SKB adalah pejabat fungsional bertugas membentuk dan melaksanakan pembelajaran (guru nonformal).
2. Menyelenggarakan program pendidikan luar sekolah (PAUD dan Dikmas) yakni pendidikan kecakapan hidup, pendidikan anak usia dini, pendidikan kepemudaan, pendidikan pemberdayaan perempuan, pendidikan keaksaraan, pendidikan keterampilan dan pelatihan kerja, pendidikan kesetaraan, serta pendidikan lain yang ditujukan untuk mengembangkan kemampuan peserta didik.
3. Memperoleh fasilitas sarana dan prasarana, pendidik dan tenaga kependidikan, serta anggaran operasional yang memadai.
4. Memperoleh pembinaan sehingga dapat mencapai standar nasional pendidikan dan terakreditasi.

SKB adalah satuan pendidikan nonformal sejenis di bawah Dinas Pendidikan Kabupaten/Kota. SKB secara teknis administratif bertanggung jawab kepada kepala Dinas Pendidikan di Kabupaten Kota, dan secara teknis adukatif dibina oleh kepada bidang yang bertanggung jawab pada pelaksanaan program PAUD dan Dikmas di dinas pendidikan Kabupaten/Kota. Secara nasional SKB dibina oleh Ditjen PAUD dan Dikmas sedangkan peningkatan mutu pendidik dan tenaga kependidikan di SKB dibina oleh Direktorat Guru dan Tenaga Kependidikan PAUD dan Dikmas Ditjen Guru dan Tenaga Kependidikan. Sanggar kegiatan Belajar (SKB), kedepannya diarahkan tampil dengan layanan

program PNFI yang berkualitas, bukan hanya sekedar melaksanakan berdasarkan petunjuk teknis (juknis) semata atau sekedar memenuhi pelayanan minimal (*implementing*) seperti yang dilakukan selama ini, tetapi tampil *improving* bahkan *innovating*. Untuk mewujudkan kondisi tersebut, diperlukan dukungan beberapa komponen seperti kelembagaan. Organisasi yang mantap, manajemen dan kepemimpinan yang menunjang, ketenagaan (PTK=PNF yang berkualitas, fasilitas sarana dan prasarana yang memadai, pendanaan yang mencukupi, pelayanan informasi, administrasi yang tertib, penataan lingkungan yang kondusif, dan pengembangan jaringan kerjasama (kemitraan). Beberapa kerangka dasar yang menjadi pijakan dalam pengembangan SKB antara lain:

1. Fokus Pada Pelanggan (*Customer focus*)

Penyelenggaraan program-program SKB harus didasarkan pada kebutuhan masyarakat dan sekaligus sebagai upaya dalam memenuhi kebutuhan masyarakat. Kebutuhan masyarakat tersebut diperoleh dari hasil analisis kebutuhan masyarakat secara nyata di lapangan.

2. Pemberdayaan semua komponen (*Total involvement*)

Standarisasi SKB dilakukan dalam konteks pembinaan dan pengembangan semua komponen yang ada di SKB, baik kepala, unsur tata usaha, pangong belajar, atau pendidik dan tenaga kependidikan lainnya. Semua komponen SKB hendaknya mengambil peran dan terlibat aktif dalam upaya melakukan transformasi mutu dengan penerapan open management.

3. Terukur (*Measurments*)

Setiap program yang dilakukan SKB dan inovasinya harus jelas standar atau kriteria mutu yang diharapkan serta terukur dan SKB senantiasa melakukan pemantauan berdasarkan indikator mutu yang ditetapkan.

4. Komitmen (*Comitment*)

Setiap SKB harus secara sungguh-sungguh mendayagunakan berbagai sumber daya yang dimilikinya dengan sebaik-baiknya termasuk fasilitas, biaya personil, dan waktu.

5. Perbaikan secara berkelanjutan (*Continous improvement*)

Seiring dengan berubahnya lingkungan strategis, SKB dituntut secara terus menerus melakukan perbaikan mutu. Hal ini berarti bahwa unsur utama SKB juga memerlukan pemutakhiran berkelanjutan, peningkatan kompetensi ketenagaan, pemutakhiran modul atau buku, sarana kerja, laboratorium, efisiensi waktu. Semua ini diperlukan untuk mendukung realisasi peningkatan kualitas kerja SKB.

6. Penguatan kelembagaan SKB (*Capacity building*)

SKB sebagai institusi membutuhkan pemberdayaan kapasitasnya agar mampu menampilkan kinerja yang unggul. Untuk itu, perlu intervensi secara struktural, kultural, dan interaksional.

- a. *Intervensi structural*. Intervensi struktural menekankan pada pemberdayaan eksternal untuk menghasilkan perubahan atau perbaikan. Faktor eksternal misalnya peraturan perundang-undangan atau keputusan yang memiliki kekuatan hukum, pembenahan *system governance* SKB penyediaan dana penguatan program-program PNFI, bantuan pendidikan atau beasiswa, dan sebagainya.

b. *Intervensi cultural*. Intervensi kultural lebih menekankan pada upaya-upaya perubahan melalui unsur-unsur yang ada dalam SKB. Salah satu konsep *strategi cultural* yang dikembangkan adalah model perubahan birokrasi meliputi:

1. Merubah kebiasaan kerja untuk mendapatkan pengalaman baru.
2. Menumbuhkan komitmen emosional.
3. Mengubah *mindset* (Osborne & Plastrik, 2006:142).

Interval cultural misalnya budaya akademis (misalnya kebiasaan berpikir ilmiah, berdiskusi, membaca dan menghargai pendapat orang lain), pembudayaan nilai kebersihan dengan menciptakan lingkungan yang bersih dan indah, membudayakan nilai demokrasi dengan menghidupkan proses demokrasi seutuhnya (kebebasan, kebersamaan, keadilan, penghargaan harkat manusia), membudayakan nilai pro kualitas dengan menumbuhkan motivasi berprestasi yang kompetitif dengan memperhatikan proporsi dan fungsi setiap unit di SKB.

c. Intervensi dinamika interaksional interaksi sosial di SKB berdimensi ganda meliputi interaksi akademik (antara tutor dan warga belajar), interaksi manajerial (antara kepala dan stafnya), dan interaksi sosial yaitu interaksi antara kepala dengan karyawan, karyawan dengan karyawan, kepala dengan warga belajar dan interaksi sesama tutor maupun sesama warga belajar.

7. Standarisasi SKB

Untuk memicu SKB dalam upaya meningkatkan kinerjanya, maka perlu dilakukan standarisasi SKB, Aspek standarisasi bersifat menyeluruh meliputi berbagai dimensi. Acuan utama dalam standarisasi SKB adalah Peraturan

Pemerintah No. 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan (SNP).

Norma-norma standar kelembagaan yang dimaksud meliputi:

- a. Standa Pengelolaan
- b. Standar Tenaga Pendidik dan Kependidikan
- c. Standar Sarana dan Prasarana
- d. Standar Isi
- e. Standar Proses
- f. Standar Kompetensi lulusan
- g. Standar Penilaian
- h. Standar Pembiayaan

Sanggar kegiatan Belajar (SKB) sebagai lembaga pendidikan nonformal yang berbeda dengan satuan pendidikan, SKB memungkinkan untuk menyelenggarakan berbagai satuan pendidikan nonformal, oleh karena itu standar kelembagaan lebih menekankan pada aspek pengelolaan, Pendidik dan Tenaga Kependidikan, Sarana dan Prasarana, dan Standar Proses Pembelajaran. Adapun terkait dengan standar isi, Standar kompetensi lulusan, Standar penilaian dan Standar pembiayaan sangat tergantung pada masing-masing satuan pendidikan nonformal yang dilaksanakan.

8. Partisipasi Masyarakat dalam SKB

SKB dalam melaksanakan tugas dan fungsinya tidak dapat bekerja sendiri tetapi harus mampu berkerjasama dengan masyarakat. Masyarakat di sini memiliki makna yang luas, bisa berarti orang tua warga belajar, instansi terkait (baik pemerintah maupun swasta), organisasi sosial dan kemasyarakatan, dunia usaha, sponsor, donatur lembaga, maupun perorangan. Karena itu, SKB harus

mengembangkan pola kemitraan dalam melaksanakan program PNFI. Berikut adalah kerangka dasar berpikir yang menjadi pijakan dalam pengembangan Sanggar Kegiatan Belajar (SKB) sebagai berikut: Pengembang SKB memang perlu terus dilakukan agar dapat mengimbangi perubahan lingkungan strategis. SKB perlu ditata dan dibenahi secara komprehensif dan berkesinambungan sehingga benar-benar siap melaksanakan tugas dan fungsinya. Salah satu cara yang diupayakan adalah melalui standarisasi pembentukan dan pengembangannya sebagai langkah menuju peningkatan kualitas program secara utuh.

2.8 Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran yang di jabarkan dalam penelitian ini meliputi:

Gambar 1.1
Skema Kerangka Konseptual



2.9 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu ini menjadi salah satu acuan peneliti dalam melakukan penelitian sehingga peneliti dapat memperkaya teori yang digunakan dalam mengkaji penelitian yang dilakukan. Dari penelitian terdahulu, peneliti tidak menemukan penelitian dengan judul yang sama seperti judul penelitian peneliti. Namun peneliti mengangkat beberapa penelitian sebagai referensi dalam memperkaya bahan kajian pada penelitian peneliti. Berikut merupakan penelitian terdahulu berupa beberapa jurnal terkait dengan penelitian yang dilakukan peneliti.

Tabel. 1.1
Penelitian Terdahulu

Nama Peneliti	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
---------------	------------------	------------------

<p>Eddy Madiono Sutant. Staf Pengajar Fakultas Ekonomi Jurusan Manajemen-Universitas Kristen Petra. Budhi Stiawan. Alumnus Fakultas Ekonomi Jurusan Manajemen- Universitas Kristen Petra. September 2000.</p>	<p>Peranan Gaya Kepemimpinan yang Efektif dalam Upaya Meningkatkan Semangat dan Kegairahan Kerja Karyawan di Toserba Sinar Mas Sidoarjo.</p>	<p>1. Pimpinan perusahaan Toserba Sinar Mas menerapkan gaya kepemimpinan yang otokrasi (cenderung lebih mengutamakan terhadap peran yang diorientasikan pada pelaksanaan tugas semata). 2. Semangat dan kegairahan kerja rendah berkaitan erat dengan ketidakpuasan karyawan terhadap penerapan gaya kepemimpinan perusahaan. 3. Turunnya semangat dan kegairahan kerja mengakibatkan karyawan bekerja kurang efektif.</p>
<p>Perbedaan: Berdasarkan riset hasil jurnal penelitian sebelumnya oleh Eddy Madiono Sutant dan Budhi Stiawan pada Tahun 2000 terdapat perbedaan dengan penelitian ini yaitu hasil penelitian menunjukkan Tipe Kepemimpinan dengan tipe Demokratis yaitu Kepemimpinan demokratis berorientasi pada manusia, dan memberikan bimbingan yang efisien kepada para pengikutnya. Terdapat koordinasi pekerjaan pada semua bawahan, dengan penekanan pada rasa tanggung jawab internal (pada diri sendiri) dan kerja sama yang baik. Yaitu Kepala Sanggar Kegiatan Belajar (SKB) Langkat senantiasa memberi saran dan pemecahan masalah dalam menghadapi permasalahan yang berkaitan dengan tugas dan pekerjaan para pengajar.</p>		

Sumber: Hasil kajian peneliti, 2019.

Nama Peneliti	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
<p>Regina Aditya Reza. Skripsi, Program Sarjana (S1) Fakultas Ekonomi,</p>	<p>Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi dan Disiplin</p>	<p>Pengujian membuktikan bahwa gaya Kepemimpinan memiliki pengaruh positif</p>

Universitas Diponegoro. Semarang, 2010.	Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT Sinar Santosa Perkasa Banjarnegara.	terhadap kinerja karyawan. Hal ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh penelitian menurut Rosari (2005) bahwa gaya kepemimpinan pada dasarnya menekankan untuk menghargai tujuan individu sehingga nantinya para individu akan memiliki keyakinan bahwa kinerja aktual akan melampaui harapan kinerja mereka.
<p>Persamaan: Hasil penelitian pada skripsi tersebut menunjukkan bahwa Kepala Sanggar Kegiatan Belajar (SKB) Langkat berusaha membantu dan memberi nasihat-nasihat yang tujuannya juga meningkatkan kualitas dan kompetensi pengajar, dan melakukan hal-hal yang membantu perolehan keterampilan seseorang, pengembangan profesional, dan kemajuan karir. Dan adanya <i>supervise</i> juga merupakan rangkaian dari usaha peningkatan kompetensi pengajar. pelaksanaan tupoksi didasarkan pada penilaian disiplin pegawai yang masih kurang.</p>		

Sumber: Hasil kajian peneliti, 2019.

Nama Peneliti	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
Suparman, SE. Tesis. Program Pascasarjana Magister Manajemen. Universitas Diponegoro. Semarang 2007.	Analisis Pengaruh Peran Kepemimpinan, Motivasi dan Komitmen Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai (Studi pada Pegawai di Lingkungan Pemerintah Daerah Kabupaten Sukamara di Propinsi Kalimantan Tengah).	Peran kepemimpinan dalam hal ini adalah kepala atau ketua masing-masing unit organisasi di lingkungan Pemerintah Daerah Kabupaten Sukamara perlu memperhatikan peningkatan kemampuan pegawai yang berfokus pada pengembangan keterampilan-keterampilan Pegawai untuk meningkatkan kualitas kinerja pegawai.

		<p>Atasan menentukan tujuan yang realistis untuk organisasi atau bagian, atasan mendorong bawahan untuk memikul tanggung jawab, atasan bersedia menanggung resiko kehilangan status atau jabatan demi mencapai cita-cita organisasi, atasan memberi inspirasi kepada anak buah dan atasan membantu anak buah untuk memiliki kemampuan (kompetensi).</p>
<p>Persamaan: Sehubungan dengan hal ini sesuai dengan tesis sebelumnya yang dilakukan oleh Suparman, SE pada Tahun 2007, juga sependapat dan memiliki kesamaan dengan analisis penelitian kali ini. Hal ini di buktikan dengan hasil tesis tersebut bahwa Kepala Sanggar Kegiatan Belajar (SKB) Langkat berkonsultasi dan membuat keputusan serta mendelegasikan peranan kepada para pamong belajar dalam melaksanakan kegiatan-kegiatan kerja, seperti pembenahan tenaga pengajar harus sesuai dengan bidangnya. Kepala Sanggar Kegiatan Belajar (SKB) Langkat senantiasa memberi saran dan pemecahan masalah dalam menghadapi permasalahan yang berkaitan dengan tugas dan pekerjaan para pengajar.</p>		

Sumber: Hasil kajian peneliti, 2019.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Sesuai dengan rumusan dan tujuan penelitian, maka bentuk penelitian ini menitik beratkan pada proses, deskripsi analisis, yang bertujuan untuk mengetahui pelaksanaan kepemimpinan pada Satuan Pendidikan Non Formal Sanggar Kegiatan Belajar (SPNF SKB) Kabupaten Langkat. Pendekatan yang dilakukan adalah bersifat yuridis, normative, sosiologis dan empiris. Pendekatan yuridis, normative, dimaksudkan meneliti bahan-bahan kepustakaan umum, perundang-undangan yang berlaku, yang berkaitan dengan permasalahan. Pendekatan yuridis empiris dimaksudkan untuk melihat pelaksanaan kepemimpinan pada Satuan Pendidikan Non Formal Sanggar Kegiatan Belajar (SPNF SKB) Kabupaten Langkat. Kerd dan Miles (dalam Moleong, 2006:45) mendefinisikan bahwa penelitian kualitatif adalah tradisi tertentu dalam Ilmu Pengetahuan Sosial yang secara fundamental bergantung kepada pengamatan manusia dalam kawasan tersendiri dan berhubungan dengan orang-orang tersebut dalam bahasanya dan dalam peristilahannya. Sedangkan Boyman dan Taylor (dalam Moleong, 2000:46) mendefinisikan metodologi kualitatif sebagai “prosedur penelitian menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang diamati”. Sasaran dari pendapat mereka ini diarahkan kepada individu atau organisasi ke dalam variable dan hipotesis. Pada penelitian kualitatif menekankan unsur manusia sebagai sarana penelitian yang dapat berhubungan dengan responden, penelitian dengan bantuan orang lain guna pengumpulan data penelitian yang dilakukan.

3.2 Lokasi Penelitian

Sesuai dengan judul penelitian: “Analisis Kepemimpinan pada Satuan Pendidikan Non Formal Sanggar Kegiatan Belajar (SPNF SKB) Kabupaten Langkat”, maka penelitian akan dilakukan pada Satuan Pendidikan Non Formal Sanggar Kegiatan Belajar (SPNF SKB) Kabupaten Langkat yang beralamat di Jl. Thamrin No. 57 Pangkalan Brandan Kecamatan Babalan Kabupaten Langkat.

3.3 Informan Penelitian

Informan penelitian adalah orang yang dimanfaatkan untuk memberikan informasi tentang situasi dan kondisi latar belakang penelitian (Moleong 2006:97). Informan merupakan orang yang benar-benar mengetahui permasalahan yang akan diteliti. Dalam penelitian ini terdapat informan diantaranya:

1. Informan kunci, yaitu Honor Tutor di SPNF SKB sebanyak 3 orang
2. Informan utama, Staf di SPNF SKB sebanyak 3 orang
3. Informan tambahan, Pamong Belajar di SPNF SKB sebanyak 3 orang

Dalam penentuan sampel, pertama-tama dipilih satu atau dua orang sampel, tetapi karena dengan dua orang sampel ini belum merasa lengkap terhadap data yang diberikan, maka peneliti mencari orang lain yang dipandang lebih tahu dan dapat melengkapi data yang diberikan oleh dua orang sampel sebelumnya. Begitu seterusnya, sehingga jumlah sampel semakin banyak (Sugiyono, 2010:145).

3.4 Teknik Pengumpulan Data

Di dalam melaksanakan pengumpulan data maupun keterangan yang diperlukan dalam penelitian ini penulis menggunakan:

1. Penelitian Kepustakaan (*Library Research*)

Suatu penelitian yang dilakukan untuk mendapatkan data sekunder dengan cara membaca buku-buku, majalah-majalah dan brosur-brosur yang ada kaitannya dengan topik penelitian ini.

2. Penelitian Lapangan (*Field Research*)

Adapun teknik pengumpulan data yang dilakukan melalui:

- a. Observasi, yakni mengadakan pengamatan langsung dan dibantu dengan pencatatan fenomena yang ditemukan di lapangan.
- b. Wawancara, penulis juga melakukan tanya jawab kepada pihak yang berwenang memberikan pendapat tentang pertanyaan yang diajukan.

3.5 Definisi Konsep dan Operasional

Menurut Singarimbun (2008:33) konsep merupakan istilah dan definisi yang digunakan untuk menggambarkan secara abstrak kejadian kelompok atau individu yang menjadi pusat perhatian ilmu sosial. Untuk mendapatkan batasan yang lebih jelas dari masing-masing konsep yang akan diteliti, maka penulis mengemukakan definisi dari beberapa konsep yang digunakan yaitu terdiri dari satu variabel saja yaitu: Variabel “Kepemimpinan di SPNF SKB Kabupaten Langkat” yang merupakan suatu bentuk pelaksanaan kepemimpinan yang dilakukan oleh kepala SPNF SKB Kabupaten Langkat.

3.6 Teknik Analisis Data

Analisa data dalam penelitian ini menurut Moleong (2006:280) adalah proses pengorganisasian dan mengurut data ke dalam pola, kategori dan satuan uraian dasar sehingga dapat diketemukan tema serta sesuai dengan yang disarankan oleh data. Data yang diperoleh baik saat pengumpulan data di lapangan maupun setelah data terkumpul, kemudian data yang terkumpul diolah

agar sistematis. Data tersebut akan diolah melalui dari mengedit data, mengklarifikasikan. Mereduksi, menyajikan dan menyimpulkan. Dalam penelitian ini menggunakan metode kualitatif yaitu dengan mendeskripsikan serta menjelaskan data yang diperoleh selama penelitian diproses dengan analisa dan teknik yang digunakan sesuai tahapan dengan model interaktif yang merupakan siklus pengumpulan data, reduksi data dan sajian serta kesimpulan. Tahapan analisa tersebut Miles dan Huberman dalam Moleong (2006:287) adalah sebagai berikut:

a. Reduksi Data

Diartikan sebagai proses pemilihan, pemusatan perhatian pada penyederhanaan pengabstrakan dan transformasi data kasar yang muncul dari catatan-catatan tertulis di lapangan. Dari pengumpulan data yang ada kemudian direduksi untuk pengorganisasian data dalam memudahkan menarik kesimpulan atau verifikasi.

b. Penyajian Data

Sebagai sekumpulan informasi yang tersusun memberi kemungkinan adanya penarikan kesimpulan dan pengambilan tindakan data disajikan secara tertulis berdasarkan kasus-kasus faktual yang saling berkaitan dan dalam penyajian data ini digunakan untuk memahami apa yang sebenarnya terjadi pada proses akuntabilitas pelayanan publik.

c. Menarik Kesimpulan

Proses mencari kesimpulan arti benda-benda, mencatat keteraturan, pola-pola penjelasan, konfigurasi-konfigurasi yang mungkin, alur sebab akibat dan

proporsi peneliti. Kesimpulan-kesimpulan juga diverifikasi selama penelitian berlangsung untuk mencari kesimpulan akhir.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Dari hasil penelitian dapat ditarik kesimpulan bahwa:

1. Peranan kepemimpinan Satuan Pendidikan Non Formal Sanggar Kegiatan Belajar (SPNF-SKB) di Kabupaten Langkat telah melaksanakan tugasnya dengan penuh tanggung jawab, pengawasan dengan pendekatan musyawarah, komunikasi, perencanaan, koordinasi dengan tujuan untuk meningkatkan kinerja Staf dan Pamong Belajar. Berdasarkan hasil observasi beserta wawancara menunjukkan tipe kepemimpinan di Sanggar Kegiatan Belajar (SKB) Langkat tipe Demokratis yaitu Kepemimpinan demokratis berorientasi pada manusia, dan memberikan bimbingan yang efisien kepada para pengikutnya. Terdapat koordinasi pekerjaan pada semua bawahan, dengan penekanan pada rasa tanggung jawab internal (pada diri sendiri) dan kerja sama yang baik. Kekuatan kepemimpinan demokratis ini bukan terletak pada “person atau individu pemimpin”, tetapi kekuatan justru terletak pada partisipasi aktif dari setiap kelompok. Kepemimpinan demokratis menghargai potensi setiap individu dan mendengarkan nasihat dan sugesti bawahan. Juga bersedia mengakui keahlian para spesialis dengan bidangnya masing-masing, mampu memanfaatkan kapasitas setiap anggota seefektif mungkin pada saat-saat dan kondisi yang tepat. Kepemimpinan demokratis sering disebut sebagai kepemimpinan *group developer*.

2. Hambatan pelaksanaan kepemimpinan Satuan Pendidikan Non Formal Sanggar Kegiatan Belajar (SPNF-SKB) di Kabupaten Langkat adalah kerja sama.

Hubungan antar Pegawai dengan peserta cukup bagus, mereka dapat melaksanakan tugas secara bersama-sama dan saling membantu satu sama lain namun tidak melepaskan tugas pokok dari masing-masing individu. Akan tetapi tidak semua orang atau peserta itu bisa dikatakan satu jalan atau satu persepsi. Tak dipungkiri dalam hubungan kerjasama dalam dunia kerja untuk menyatukan persepsi itu cukup sulit.

5.2 Saran

1. Hendaknya SPNF-SKB Kabupaten Langkat melakukan musyawarah dengan bawahannya setiap sebulan sekali untuk melakukan evaluasi untuk menemukan kendala yang dihadapi selama proses pembelajaran di SPNF-SKB Kabupaten Langkat, dengan tetap melakukan koordinasi, perencanaan, koordinasi, komunikasi sebagai bahan untuk meningkatkan kinerja staf dan pamong belajar dengan penuh tanggung jawab.

2. Untuk mengatasi faktor penghambat terhadap penyelenggaraan pendidikan di SPNF-SKB Kabupaten Langkat, khususnya keberhasilan SPNF-SKB Kabupaten Langkat dalam meningkatkan kinerja Staf dan Pamong Belajar maka di harapkan kesatuan langkah dan kebersamaan tujuan semua komponen sekolah baik kepala SPNF-SKB Kabupaten Langkat, Guru, Peserta Didik, serta masyarakat sekitar untuk bersama-sama melaksanakan visi dan misi SPNF-SKB Kabupaten Langkat.

DAFTAR PUSTAKA

- Aritonang Lerbin R. 2005. *Kepuasan Pelanggan*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- David Osborne dan Peter Plastrik, 2000. *Memangkas Birokrasi, Lima Strategi Menuju Pemerintahan Wirausaha*. Jakarta: Victory Jaya Abadi.
- Deny, Wilson 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Erlangga.
- Ilyas, Yaslis, 2011. *Kinerja*. Jakarta; Universitas Indonesia.
- Mathis, Robert L, dan Jackson, John H, 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Terjemahan Jimmy Sadeli, Jakarta: Salemba Empat
- Moleong, Lexy J. 2006. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Remaja Rosda Karya, Bandung.
- Nasution, Mulia, 2000. *Manajemen Personalia, Aplikasi Dalam Perusahaan*. Jakarta: Djambatan.
- Prawirosentono, Suyadi. 2011. *Kebijakan Kinerja Karyawan*. Yogyakarta: BPF.
- Samsudin, Sadili, 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Pustaka Setia.
- Sedarmayanti, 2009. *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Bandung: Mandar Maju.
- Siagian, Sondang P, 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara
- Singarimbun, Masri dan Sofian Effendi, 2008. *Metode Penelitian Survei*. Jakarta: LP3ES.
- Sinulingga, S. 2014. *Rekayasa Produktivitas*. Medan: USU Press.
- Sinungan, Muchdarsyah, 2015. *Produktivitas Apa dan Bagaimana*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Tohardi, Ahmad. 2012. *Pemahaman Praktis Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Penerbit Mandar Maju
- Utomo, Hastho Joko Nur dan Sugiarto. Meilan, 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Ardana Media.

Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional.

Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan.

Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 4 Tahun 2016 tentang Alih Fungsi Sanggar Kegiatan Belajar Menjadi Satuan Pendidikan Nonformal Sejenis.

Peraturan Direktur Jenderal Pendidikan Anak Usia Dini dan Pendidikan Masyarakat Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 1453 Tahun 2016 tentang Petunjuk Teknis Satuan Pendidikan Nonformal Sanggar Kegiatan Belajar.

Lampiran 1

*Wawancara dengan Staf Sanggar Kegiatan Belajar
(SKB) Langkat Ibu Tri Rahmadewi (3 Maret 2019)*

*Wawancara dengan Honor Tutor Sanggar Kegiatan Belajar (SKB) Langkat
Ibu Rohayati, Ibu Rini Kurniasih, dan Ibu Ika Sulistiadewi
(4 Maret 2019)*

*Wawancara dengan Pamong Belajar Sanggar Kegiatan Belajar (SKB) Langkat
Ibu Rosmawati Samosir, Ibu Rusmeri Siantar dan Ibu Lamtiur Pasaribu (3 Maret 2019)*



*Wawancara dengan Staf Sanggar
Kegiatan Belajar (SKB) Langkat Ibu Siti Aisyah (3
Maret 2019)*